

## ARTIGO ORIGINAL

## ORIGINAL ARTICLE

## Estudo de caso URBAM: uma análise das relações existentes entre a estrutura organizacional e as rotinas de seu ambiente interno

## URBAM case study: an analysis of the relationship between organizational structure and routines of its internal environment

*Alcione Dalla Rosa Cunha De Lima<sup>1</sup>*  
*Daisy De Oliveira<sup>2</sup>*  
*Lilian Vidal Ferreira<sup>3</sup>*  
*Neide Aparecida Machado Santos<sup>4</sup>*  
*Priscila Antunes De Oliveira<sup>5</sup>*  
*Lilian Cristina Carvalho Camargo<sup>6</sup>*

### Resumo

Neste trabalho, buscou-se examinar as relações entre a parte estrutural da Urbanizadora Municipal S.A. e as rotinas próprias de seu ambiente interno, para verificar se há ligações entre a concepção dessa estrutura e as ações relacionadas à qualidade de vida no trabalho; se há influência dessa mesma estrutura na gestão da folha de pagamento e benefícios, bem como, sobre as relações sindicais. Essa análise foi desenvolvida com base em informações retiradas do site institucional, assim como, em documentos da organização. Os dados do estudo de caso foram coletados por meio de entrevistas com profissionais da área de Recursos Humanos. Os resultados apontaram para uma branda influência da estrutura sobre os demais fatores, notada particularmente sobre a QVT. Identificou-se ainda a insatisfação por parte dos colaboradores com os benefícios oferecidos pela URBAM. Assim também, observou-se que os processos dentro da empresa são pouco formalizados e as relações sindicais pouco expressivas.

**Palavras-chave:** Estrutura organizacional, folha de pagamento e benefícios; qualidade de vida no trabalho; relações sindicais.

### Abstract

In this study, we sought to examine the relationship between the structural part of the Urbanizadora Municipal S.A. and the routines of their internal environment to see if there are connections between the design of this structure and the actions related to quality of life at work; if there is an influence this same structure in the management of payroll and benefits, as well as on union relations. This analysis was developed based on information drawn from the corporate website as well as in documents of the organization. Data from the case study were collected through interviews with professionals in the field of Human Resources. The results showed a mild influence of structure on other factors, particularly noticeable on QWL. Still identified dissatisfaction by employees with the benefits offered by URBAM. Likewise, it was observed that the processes within the company are somewhat formalized and the union relations are weak.

**Key-Words:** organizational structure, payroll and benefits, quality of work life; union relations.

<sup>1,2,3,4,5</sup> Graduandas em tecnologia de gestão de recursos humanos pela Universidade Metodista de São Paulo.

<sup>6</sup> Mestranda do programa de Administração da Universidade Metodista de São Paulo; Especialista em Gestão de RH e Psicologia Organizacional; Graduada em Administração de Empresas pela ESAN-Escola Superior de Administração de Negócios.

\*Artigo confeccionado a partir do Projeto de Ação Profissional (PAP) da Faculdade de Gestão e Serviços da Universidade Metodista de São Paulo.

## INTRODUÇÃO

A mudança caracteriza-se como uma constante para o mundo globalizado. A rapidez e voracidade que as alterações políticas, econômicas, socioculturais, tecnológicas, demográficas, legais e até ecológicas acontecem influenciam a organização – por ser essa um sistema complexo e aberto, composto por um subsistema técnico e por outro social (CHIAVENATO, 2008).

Dessa maneira, a busca pelo aprimoramento das técnicas e a corrida por novas tecnologias e modelos de gestão que atendam a essas transformações são fundamentais para manter a competitividade e promover a lucratividade das organizações.

Assim também, como subsistema social, a organização é composta por pessoas – capital intelectual e força motriz – das quais depende esse sistema para o funcionamento harmônico, provimento de produtos e serviços, atendimento ao cliente, aquisição dos objetivos e manutenção da empresa competitiva em seu mercado (CHIAVENATO, 2008). Por outro lado, pessoas trazem consigo expectativas e intenções que pretendem realizar por meio de sua interação com a organização da qual fazem parte. Por essa razão, políticas voltadas aos colaboradores por intermédio da concessão de benefícios – que atendam às suas necessidades – bem como, relações sindicais que representem os funcionários em suas reivindicações podem ser de grande valia no relacionamento organização-trabalho-indivíduo.

É nesse cenário que se constitui a relação de interdependência entre colaboradores e organização; permeada pela estrutura organizacional, pelos programas de qualidade de vida no trabalho, pela forma que a empresa gerencia sua folha de pagamento, seus benefícios e as relações sindicais. Dessa maneira, cada qual – empregado e empregador – no desempenho de suas funções, equilibra e mantém a relação próspera a ambas as partes.

Da mesma forma, para que os colaboradores cooperem e sintam-se parte desse organismo, é necessário que haja uma cultura organizacional forte (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010) com valores bem definidos, de modo a edificar identidade organizacional, como artifício de comunicação e como difusora das visões do grupo, alinhando-o aos objetivos organizacionais. Por esse mesmo viés, o estudo para o aprimoramento das políticas promotoras de bem-estar dentro da organização, bem como, da pesquisa de benefícios adequados – ao mesmo tempo às necessidades dos colaboradores e à gestão de folha de pagamento da empresa – constituem ganho a ambos os lados e preveem a

manutenção da boa relação entre as partes, que pode resultar em maior dedicação às tarefas, em motivação e aumento da produtividade.

Com o intuito de verificar se existem relações entre a estrutura da Urbanizadora Municipal S.A. e seu programa de qualidade de vida, gestão de sua folha de pagamento, concessão de benefícios e relações sindicais, buscou-se saber quais os elementos que integram essa estrutura e como são articulados os processos dessa organização; assim também, identificar e compreender as ações e projetos QVT; bem como estudar e descrever os benefícios concedidos pela empresa aos seus colaboradores, além do estudo das relações sindicais.

A pesquisa teve como objetivo geral descrever as relações existentes entre a estrutura da URBAM e os demais elementos estudados. Esse escopo desdobrou-se em outras questões nomeadas objetivos específicos, os quais orientaram a pesquisa: apresentação da estrutura, processos e sistema de folha de pagamento da Urbanizadora Municipal S.A.; compreensão do programa de qualidade de vida no trabalho desenvolvido pela organização-cliente; compreender o modelo de pacote de benefícios oferecido pela URBAM, entender como acontecem suas relações sindicais, além de propor sugestões e melhorias para os processos.

Utilizou-se como metodologia a pesquisa qualitativa, cujo foco foi o estudo de caso na URBAM, pautado em entrevistas realizadas com a analista em Recursos Humanos da empresa e com alguns colaboradores; assim como, pelo acesso às fontes primárias e secundárias via pesquisa documental, nos arquivos disponibilizados pela Urbanizadora Municipal S.A.

Para tanto, além da introdução, estruturou-se esse artigo em mais quatro partes. A primeira parte ou capítulo 1, intitulado Revisão Bibliográfica, apresenta o referencial teórico, conceituando temas relacionados à organização e seus ambientes internos e externos, como estrutura organizacional, qualidade de vida no trabalho, folha de pagamento, benefícios e relações sindicais. A segunda parte – destinada ao capítulo 2, Método – discorre sobre o método utilizado para a realização do estudo de caso na Urbanizadora Municipal S.A. O capítulo 3 – Resultados e discussão – compõe a parte terceira, fazendo a caracterização da empresa, confrontando dados coletados na empresa com os conceitos expostos no referencial teórico. Na quarta parte ou capítulo 4, são apresentadas as considerações finais da pesquisa, que recupera os propósitos e contribuições deste estudo e indica pontos passíveis de melhoria.

## 1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Apresentados os temas – estrutura organizacional, qualidade de vida no trabalho, folha de pagamento, benefícios e relações sindicais – buscou-se por meio de pesquisa bibliográfica, as bases para a reflexão sobre as relações existentes entre a estrutura adotada pela URBAM, e projetos que promovam a QVT; com a forma de gestão da folha de pagamento, a concessão dos benefícios e as interações sindicais.

Os artigos científicos utilizados como suporte teórico para esta análise foram extraídos de bancos de dados disponíveis, principalmente, na *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO) e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo (USP). Além desses artigos, buscou-se referência em livros nos campos de administração, qualidade de vida no trabalho, e em literaturas específicas sobre folha de pagamento e relações sindicais. Foram igualmente estudados trabalhos indicados pelo corpo docente do curso de Gestão de Recursos Humanos, da Universidade Metodista de São Paulo.

Esse processo teve como resultado a construção de uma fundamentação teórica com o objetivo de orientar a análise das rotinas relacionadas à parte estrutural da Urbanizadora Municipal S.A., bem como das diretrizes para gerenciamento da folha de pagamento e condução dos projetos relacionados à qualidade de vida e benefícios, além da observação de como foram constituídas e se dão, nesse momento, as relações com os sindicatos.

### 1.1. Estrutura organizacional

A palavra estrutura evoca a ideia de algo rígido, conforme propõe Sewell (1992) quando afirma: “[...] em geral, o termo ‘estrutura’ está associado à noção de algo estático, concebendo-a como a base, o esqueleto imutável do sistema social” (SEWELL 1992, *apud* RODRIGUES, 2008, p. 38). Entretanto, ao se tratar de estrutura para a organização, há que se considerar – além da armação – o entendimento dessa estrutura associado à estratégia e ao alcance dos objetivos organizacionais, levando-se em conta o contingente humano imerso nessa arquitetura, bem como o mercado no qual essa organização se insere.

Dessa maneira, como subsistema social, a organização – segundo Chiavenato (2008) – é composta por pessoas, das quais depende esse sistema para o funcionamento harmônico, provimento de produtos e serviços, atendimento ao cliente, aquisição dos objetivos e manutenção da empresa competitiva em seu mercado. Assim, “[...] por estrutura organizacional queremos afirmar a distribuição, em várias linhas de pessoas

entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis das pessoas” (BLAU, 1974, *apud* HALL, 2004, p. 47).

Entretanto, é fundamental que se apresente – além da atuação do componente humano – alguns elementos essenciais na conceituação da estrutura organizacional; entre eles, a especialização do trabalho, a cadeia de comando, a formalização, a amplitude de controle, a centralização, a descentralização e a departamentalização.

Nesse contexto, Robbins, Judge e Sobral (2010) chamam atenção para a especialização do trabalho, caracterizando-a como o grau em que as tarefas são subdivididas em funções isoladas; a cadeia de comando, definindo-a como linha única de autoridade que segue do escalão mais alto ao mais baixo, determinando hierarquicamente quem se reporta a quem dentro da empresa; e a formalização, como o grau de padronização das tarefas a serem realizadas dentro da organização. A amplitude de controle pode ser entendida, de acordo com os autores, como o número de subordinados que um gestor pode ter sob seu comando a fim de atingir eficácia e eficiência (em organizações altas, há maior nível de controle; em baixas, menor); a centralização, como o quanto do processo decisório está centrado em uma única pessoa na organização. A respeito disso, Hall (2004) declara que o grau de centralização de uma organização é inversamente proporcional à participação de grupos na tomada de decisão. No outro extremo, a descentralização pode ser caracterizada como a possibilidade de diversificação para outros pontos na tomada de decisão.

Robbins, Judge e Sobral (2010) apresentam, ainda, a departamentalização como base para que atividades possam ser agrupadas, de modo a coordenar tarefas semelhantes.

Assim, a complexidade da departamentalização é, em geral, diretamente proporcional ao tamanho da organização. Desse modo, a departamentalização simples está focada no indivíduo que desempenha determinada atividade; da mesma forma, a por função, cujas atividades são agrupadas segundo funções de acordo com as áreas da empresa. Há também a departamentalização por produtos ou serviços gerados (cada qual constituindo unidade de negócio); por critérios geográfico-territoriais e por tipo de clientes que a organização deseja atingir.

Todavia, cumpre evocar a ideia proposta por Mintzberg et al. (2000), de que embora haja elementos estáveis, o modelo adequado de desenho estrutural deve ser flexível, entrando em acordo com as situações enfrentadas pela organização, a cada período.

Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias (MINTZBERG et al., 2000 *apud* AGUIAR E MARTINS, 2006, p. 55).

Há dois tipos de estruturas organizacionais: a formal e a informal, como argumenta Chiavenato (2008). Por estrutura formal, o autor entende aquela disposta no organograma, composta de órgãos e cargos e reconhecida pela direção da organização.

A informal, por sua vez, é constituída espontaneamente, originando uma rede de relacionamentos humanos e sociais que podem ser de empatia ou incompatibilidade, e que em determinado grau influenciam na estrutura formal.

Hall (2004) considera a estrutura organizacional como executora de funções básicas, cujos papéis revezam-se no cumprimento dos objetivos organizacionais e controle das influências individuais sobre a empresa; constituindo-se no local em que o poder acontece por meio da tomada de decisão e concretização das tarefas.

## 1.2. Qualidade de vida no trabalho

Chiavenato (2008) conceitua qualidade de vida no trabalho como sendo “[...] a preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades” (CHIAVENATO, 2008, p. 487); e complementa que esse conceito abrange ainda, aspectos físicos e psicológicos relacionados ao ambiente no qual os funcionários agem e sofrem influência ao exercerem suas funções.

Silva et al. (2002, *apud* Leite et al., 2011) declaram que a QVT tem como objeto a análise da tríade organização-trabalho-indivíduo, cuja interação é capaz de influenciar os relacionamentos do colaborador no âmbito social e familiar, trazendo-lhe efeitos positivos ou negativos.

As organizações orientam suas metas e objetivos para a ampliação de sua competitividade e consequente aumento do lucro. Por esse viés, Chiavenato (2008) afirma que “[...] para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas por suas contribuições” (CHIAVENATO, 2008, p. 487).

Tendo em vista as influências de fatores ambientais e psicológicos no desempenho dos empregados, alguns autores propuseram modelos de qualidade de vida no trabalho, a fim de identificar problemas e buscar melhorias nesse campo. Nadler e Lawler sugeriram que o estímulo a algumas atitudes – como participação do funcionário em decisões, o enriquecimento das tarefas, a melhoria nos sistemas de recompensas e a melhoria no ambiente de trabalho – que poderiam resultar no bem-estar do colaborador e, portanto, na melhoria dos indicadores de QVT. Outro modelo – proposto por Hackman e Oldhan – tem por base a modelagem dos cargos desempenhados pelos funcionários e os efeitos psicológicos da atuação desses nas tarefas, refletindo em resultados pessoais e de trabalho e repercutindo na QVT, podendo produzir satisfação e motivação, como afirma Chiavenato (2008). Assim também, Walton indicou um modelo baseado em oito fatores, que igualmente podem afetar a QVT, são eles: compensação justa e adequada; condições de segurança e saúde no trabalho; utilização e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento contínuo e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.

### 1.3. Folha de pagamento

De acordo com Gilson Gonçalves (2008), a folha de pagamento é documento obrigatório dentro da organização, uma vez que, por meio dela são calculados os proventos dos funcionários assim como os descontos.

São muitas as obrigações que uma organização mantém perante seus funcionários como salário, benefícios monetários, adicionais, prêmios, gratificações, horas extras, entre outros; estando tais itens diretamente relacionados à folha de pagamento.

Dada a relevância para este estudo, conceitos como remuneração, salário, pesquisa salarial, adicionais, insalubridade e periculosidade serão apresentados.

A remuneração, de acordo com Chiavenato (2008), é o somatório das recompensas recebidas pelo funcionário em troca do trabalho desempenhado à organização; e segundo o autor, é composta por três partes: a remuneração básica, representada pelo salário em dinheiro; os incentivos – como bônus, participação nos resultados, programas de recompensa – concedidos ao funcionário em função de seu desempenho; e, por fim, os benefícios como facilidades, conveniências, vantagens e serviços, também conhecidos como remuneração indireta.

Gonçalves (2008) argumenta que: “Salário nada mais é do que o valor pago pelo empregador, em contra prestação aos serviços executados pelo empregado”



(GONÇALVES, 2008, p. 19). O autor ressalta ainda que, além desse montante firmado em acordo entre empregador e empregado, fazem parte do salário os adicionais (periculosidade, insalubridade, transferência e noturno), as gratificações, as comissões, bem como as diárias pagas em caso de viagens e os abonos.

Por adicionais, Palmieri e Ascenio (2013) entendem o acréscimo ao salário devido ao trabalho em condições mais árduas que as habituais. As autoras afirmam que os adicionais podem ser pagos em função de trabalho insalubre e perigoso; horas extraordinárias; trabalho em período noturno, e, ainda, por motivo de transferência de local de trabalho.

A insalubridade está relacionada àquilo que não é saudável. Gonçalves (2008) considera que atividades ou operações insalubres, ou seja, as que gerariam condição de insalubridade são as que “[...] por sua natureza, condição ou método de trabalho exponham os empregados a agentes nocivos à saúde acima dos limites de tolerância fixados em razão da natureza e intensidade do agente e do tempo de exposição a seus efeitos” (GONÇALVES, 2008, p. 22). Para efeito de cálculo em folha de pagamento, os funcionários que trabalham em condições insalubres devem receber um acréscimo salarial – segundo o valor estipulado para cada grau de risco – previsto no art. 192 da CLT: 40% para grau máximo, 20% para grau médio e 10% para grau mínimo, todas as percentagens sobre o salário mínimo vigente. Há algumas convenções que fixam o adicional de insalubridade com base no piso salarial da categoria.

Por periculosidade entende-se a qualidade ou o estado de ser perigoso. Gonçalves (2008) defende que a periculosidade pode ser caracterizada pelo desempenho de atividades perigosas, em geral executadas com inflamáveis ou explosivos; e que por sua natureza, acarretam pagamento de adicional. Assim, o funcionário exposto, durante sua jornada de trabalho a essas condições, tem direito ao acréscimo no valor de 30% do seu salário. As horas extraordinárias, de acordo com Palmieri e Ascenio (2013), são as que extrapolam a jornada de trabalho disposta em contrato; e para tanto, devem ser recompensadas com acréscimo de no mínimo 50% do valor da hora normal.

O adicional noturno, como define Gonçalves (2008), é o acréscimo pecuniário pago pelo trabalho em período noturno; incide sobre jornada compreendida entre 22 horas às 5 horas do próximo dia, sendo que se o turno tiver início no dia anterior e fim após as 5 horas, o adicional deverá ser pago também sobre as horas excedentes. Para efeito de jornada noturna, cada 52 minutos e 30 segundos noturnos trabalhados, equivalem a 1 hora. A hora de trabalho noturna deve ter acréscimo de 20% sobre a hora normal e a



prorrogação de horas extraordinárias diárias não pode exceder a 2 horas por dia. O funcionário que tem direito a receber insalubridade, o acréscimo deve ser pago também sobre a hora extra; valendo a mesma regra para a periculosidade. É importante ressaltar que o funcionário não poderá acumular os dois adicionais e, mesmo que exposto aos riscos deverá optar por um deles.

Por fim, o adicional de transferência é aquele devido em caso de mudança no local de prestação de serviço, quando provisória ou acarretar alteração de domicílio, correspondendo a 25% do salário percebido antes da transferência.

#### 1.4. Benefícios

Dessler (2003) define benefício como sendo toda e qualquer forma de pagamento feita de modo indireto a um empregado pela razão deste permanecer na organização, desempenhando o trabalho para o qual foi contratado.

Oliveira e Leone (2008) consideram os benefícios como fator gerador de facilidades para a vida dos funcionários, cujo valor não é contemplado na remuneração direta. Ponderam tais benfeitorias como geradoras de efeitos econômicos e sociais aos empregados – influenciando-os em seu desempenho e produtividade – e ao empregador, auxiliando-o no cumprimento da estratégia do negócio e aquisição das metas organizacionais.

Os benefícios nascem cunhados a uma série de propósitos – organizacionais ou próprios dos indivíduos – os quais foram pouco a pouco delineando os escopos dessa remuneração indireta, como afirmam Milkovich e Boudreau: os benefícios foram “[...] planejados para atender a três objetivos: competitividade, atendimento da legislação e escolhas que levem em conta o indivíduo, incluindo suas necessidades e preferências” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, *apud* OLIVEIRA e LEONE, 2008, p. 109).

Cada organização, particularmente, apresenta um delineamento dos benefícios que oferece; por vezes há pacotes concisos, noutros casos, há flexibilidade na escolha pelos funcionários de certo número de facilidades dentro do plano disponibilizado pelas empresas. Tal modelo ficou conhecido como flexibilização dos benefícios, de acordo com Oliveira e Leone (2008).

No tocante aos custos, os benefícios constituem parcela considerável da folha de pagamento de uma empresa e, por essa razão, há que se alinharem os programas de recompensa à estratégia do negócio, para que além da satisfação das necessidades e expectativas dos funcionários, tragam o retorno esperado pela organização e não se

transformem apenas em custos, como bem ressaltam Milkovich e Boudreau: “Assim, as preocupações com o controle dos custos têm levado os executivos a examinarem seus programas de benefícios para descobrir se estão sendo bem administrados e se fazem sentido estrategicamente” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, *apud* OLIVEIRA e LEONE, 2008, p. III).

### 1.5. Relações sindicais

Os sindicatos têm por escopo impedir que os salários pagos sejam menores do que o necessário para o sustento do trabalhador e de sua família. Assim também, têm a finalidade de equilibrar as relações trabalhistas, fortalecendo a classe proletária, representando seus interesses e tornando-se esteio na busca pela melhoria nas condições de trabalho e vida do proletário.

De acordo com Almeida (2013), no Brasil o complexo sindical está estruturado sob uma arquitetura vertical, piramidal, que compreende – do topo à base – as confederações, que operam em nível nacional; as federações, com abrangência estadual ou regional e os sindicatos, os quais representam os interesses de um mesmo nicho econômico ou de uma mesma categoria; estrutura prevista na Consolidação das Leis do Trabalho. Além disso, o autor afirma também, que são duas as entidades sindicais: as patronais cujo intuito é defender os interesses das organizações; e as dos empregados, com a finalidade de proteger os interesses dos trabalhadores.

Para que um sindicato possa funcionar é necessária autorização do Ministério do Trabalho por meio da aprovação da Carta Sindical, na qual deve estar especificada a que categoria esse sindicato representa e qual a base territorial, segundo Costa et al. (2012).

A contribuição paga pelo afiliado cujo fim é manter o sindicato em questão – propiciando melhorias aos trabalhadores dessa categoria – é recolhida uma vez por ano, sempre no mês de março para os trabalhadores contratados antes dessa data, ou no mês subsequente à data de admissão (para os de contratação posterior ao mês de março); no valor de um dia de trabalho do contribuinte. Cada sindicato deve obrigatoriamente apontar ao Ministério do Trabalho sua prestação de contas, a fim de que haja controle sobre a reversão da contribuição em benefícios e soluções para os sindicalizados.

## 2. MÉTODO

Este capítulo pretende esclarecer qual o método utilizado na realização da pesquisa, definir procedimentos e critérios para a análise e interpretação dos dados coletados na

URBAM, bem como apresentar a caracterização da organização-cliente.

## **2.1. Procedimentos metodológicos**

### **2.1.1. Tipo de pesquisa:**

O estudo de caso foi o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa caracterizada, como afirma Neves (1996), pela “[...] obtenção de dados descritivos mediante ao contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo”. Assim também, Goode e Hatt (1979) definem estudo de caso como um meio de organizar dados sem perder, entretanto, o caráter de unidade (GOODE e HATT, 1979 *apud* VENTURA, 2007).

Para Godoy (1995), os estudos ditos qualitativos ocupam-se fundamentalmente de apreciar e interpretar o mundo em seu espaço natural, por meio da experiência.

Almeida (2013) esclarece ainda que: “[...] o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (ALMEIDA, 2013).

Optou-se por esse tipo de investigação pela possibilidade do estudo analítico das fontes primárias (elaboradas por aqueles que vivenciaram os eventos estudados) e secundárias (coletadas por pessoas não envolvidas nos eventos estudados), bem como, por permitir que se faça o estudo de pessoas, e de situações resultantes de suas ações – relevantes para a história e cotidiano da organização e, portanto, para esse trabalho – e às quais não se pode ter mais acesso físico (GODOY, 1995, p. 62).

Os dados reunidos a partir das entrevistas constituíram o desenho da estrutura e processos organizacionais, bem como do sistema de gestão de folha de pagamento da empresa; do programa de qualidade de vida adotado pela URBAM, do plano de benefícios oferecidos aos funcionários, e de suas relações sindicais; construídos a partir da visão do gestor em Recursos Humanos, permitindo a análise mais flexível e real da Urbanizadora Municipal S.A.

### **2.1.2. Coleta de dados:**

A pesquisa foi realizada em duas frentes: por meio dos estudos de documentos da organização e de entrevistas.

As entrevistas foram divididas em cinco fases: com a caracterização da empresa, de sua estrutura e processos; descrição do programa de qualidade de vida no trabalho;

apreciação da gestão de folha de pagamento; apresentação dos benefícios e análise das relações sindicais.

Assim, buscou-se entender as relações existentes entre a estrutura organizacional da URBAM e as rotinas referentes ao programa de qualidade de vida e principais ações de responsabilidade social; à gestão de folha de pagamento (encargos com insalubridade, periculosidade, adicional noturno, prêmios, gratificações, comissões, participação nos lucros e descontos); à concessão dos benefícios pela empresa e sua repercussão junto ao quadro de funcionário; às relações sindicais: sua história, representatividade e serviços prestados aos filiados segundo as perspectivas expostas em entrevistas com a analista em Recursos Humanos da empresa, Sra. Edna Garcia e com alguns colaboradores. Tais informações foram comparadas aos dados coletados em pesquisa documental, realizada no site institucional, jornais internos, relatórios e documentos da organização.

As consultas foram feitas em site institucional e nos manuais da empresa, em relatórios de planejamento estratégico anuais da URBAM; em materiais utilizados na integração de novos colaboradores, leis e estatutos da organização, assim como, em pesquisas produzidas pela empresa no segundo semestre de 2012.

### **2.1.3. Análise dos dados:**

Após a coleta dos dados mediante verificação documental e entrevistas, realizou-se uma análise das informações seguida de síntese desses dados, de modo a verificar a ligação entre a forma com que a URBAM está estruturada e suas normas de conduta com relação à qualidade de vida no trabalho, aos benefícios, gerenciamento da folha de pagamento e relações com sindicatos. Esse relato é apresentado no capítulo 3 (três), denominado Resultados e Discussão.

### **2.2. Caracterização do objeto de pesquisa**

Esse item pretende responder às questões elencadas na primeira fase das entrevistas a respeito da identificação da empresa estudada.

Para a realização do estudo de caso escolheu-se uma organização do ramo de serviços de infraestrutura – a Urbanizadora Municipal S.A. – URBAM. A empresa selecionada é de capital misto, sendo a prefeitura de São José dos Campos sua maior acionista.

Está localizada na cidade de São José dos Campos, interior de São Paulo, e é constituída pela sede situada à rua Ricardo Edwards, número 100, na Vila Industrial, na

qual funcionam: o setor administrativo, a funerária e o velório municipal.

Entre suas atividades principais estão o gerenciamento integrado da limpeza urbana; composto pela varrição de acessos públicos; a coleta de resíduos, bem como as etapas de tratamento e acondicionamento desses resíduos. Sob seu controle estão ainda o serviço funerário da cidade, a administração dos cemitérios, os terminais rodoviários (Municipal e Intermunicipal), o estádio Martins Pereira, e a execução de obras em geral. Além disso, é a responsável pela remodelagem das calçadas da cidade, com objetivo de tornar mais seguro o trânsito de pedestres.

A empresa também oferece soluções em Informática; entre os produtos oferecidos pela URBAM figuram: administração e manutenção de rede de computadores; desenvolvimento de sistemas e sua manutenção; suporte nas áreas de *software* e *hardware*; atendimento a usuários; instalação e manutenção de equipamentos de processamento de dados e administração de banco de dados.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo de caso realizado possibilitou a observação de aspectos da empresa relacionados à sua estrutura e processos, à qualidade de vida no trabalho, à gestão da folha de pagamento, aos benefícios e relações sindicais. Assim, neste capítulo analisam-se tais aspectos por meio de sua comparação com as proposições referenciadas no quadro teórico.

#### 3.1. Estrutura organizacional

Com 2.946 funcionários, a Urbanizadora Municipal S.A. é uma organização de grande porte, que opera no setor terciário – prestação de serviços de infraestrutura. Trata-se de uma empresa de capital misto – público e privado – sendo a prefeitura de São José dos Campos sua maior acionista.

Está localizada na cidade de São José dos Campos, interior de São Paulo, e é constituída pela sede situada a Rua Ricardo Edwards, número 100, na Vila Industrial, onde funcionam: o setor administrativo, a funerária e o velório municipal. Além da sede, a URBAM é composta pela ETRS – Estação de Tratamento de Resíduos Sólidos, sediada a Estrada do Torrão de Ouro (sem número), no bairro Torrão de Ouro.

É responsável pelo gerenciamento integrado para a limpeza da cidade; como a varrição de áreas públicas, o sistema de recolhimento de resíduos, tratamento e deposição desses

resíduos nas ETRS (abrangendo o Centro de Triagem de recicláveis e o Aterro Sanitário). Sua ação engloba também o serviço funerário, a administração dos terminais rodoviários (Municipal e Intermunicipal), cemitérios, estádio Martins Pereira, e execução de obras em geral. Além disso, é a agente do Programa Calçada Segura, baseado na Lei 8077/10, cujo objetivo é transformar as calçadas da cidade em locais seguros para o trânsito de pedestres.

A empresa também oferece soluções em Informática, aliando mão de obra especializada e equipamentos de última tecnologia para prestação de serviços como: administração e manutenção de rede de computadores; desenvolvimento e manutenção de sistemas; suporte nas áreas de *software* e *hardware*; atendimento a usuários; instalação e manutenção de equipamentos de processamento de dados e administração de banco de dados.

A URBAM declara possuir uma missão, uma visão e alguns princípios elaborados pelos diretores da empresa, durante a década de 1980. Esses elementos estão acessíveis aos funcionários por meio do site na intranet, em uma área restrita aos colaboradores. Da mesma forma, esses conceitos são transmitidos aos novos colaboradores no momento em que participam da integração, logo após seu ingresso na organização.

A Urbanizadora Municipal S.A. possui a missão de: “Trabalhar pela satisfação da população e melhoria permanente da sua qualidade de vida, prestando serviços públicos em conjunto com a Prefeitura Municipal de São José dos Campos”. Assim também, a empresa expõe como visão: “Alcançar a excelência na prestação de serviços”. Com relação aos valores, a URBAM declarou ainda não possuir valores estabelecidos, afirmando que esses princípios serão elaborados por uma comissão de funcionários associada à direção da empresa, durante o processo de reestruturação, em andamento.

A URBAM realiza o processo de planejamento estratégico anualmente, no qual são definidos objetivos (de curta duração) para o próximo exercício, bem como são revistos e atualizados os objetivos a médio e longo prazos. Assim, tem por objetivos de curto prazo em vigor para o exercício de 2013: promover a valorização dos agentes ambientais (varredores, coletores e tiradores de lixo) por meio de palestras e conscientização da população quanto à importância dos profissionais, bem como do trabalho por eles exercido. Como objetivos de médio prazo, busca aumentar a coleta seletiva, expandindo-a por toda a cidade; além de fomentar o treinamento e a capacitação aos líderes da empresa. Seu objetivo de longo prazo é utilizar a energia gerada por meio da estação de capacitação de Biogás, a qual possui sua primeira fase de captação já instalada.

O processo de tomada de decisão é centralizado na Diretoria da URBAM, composta por seis membros – Diretor Presidente, Diretor Administrativo, Diretor Financeiro, Diretor Técnico, Diretor de Operações, e Diretor de Habitação – o que caracteriza a existência de uma estrutura centralizada. A Diretoria estuda, atualmente, a possibilidade de formação de um Conselho Administrativo com o objetivo de auxiliá-la em suas decisões, sinalizando abertura à descentralização, como aponta Hall (2010) ao descrever a relação de proporcionalidade entre a centralização e a participação de grupos no processo decisório.

As principais áreas dentro da organização são: Presidência, Administrativa, Operações, Técnica, Habitacional, Financeira.

Cada atividade desenvolvida pela URBAM segue um processo minucioso, que revela o como se faz. Entretanto, tais procedimentos não estão descritos – em forma de texto, tampouco por um fluxograma – por essa razão, diz-se que dentro da Urbanizadora Municipal S.A. há pouca formalização. Dessa maneira, elegeu-se a rotina do serviço funerário prestado pela empresa, a fim de propor a formalização desse processo por meio de fluxograma.

### **3.2. Qualidade de vida no trabalho**

A Urbanizadora Municipal S.A. não possui código de conduta, nem tampouco manual de integração. Entretanto, na palestra introdutória de boas-vindas aos novos colaboradores, o SESMT (Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho), os Recursos Humanos da empresa, o Serviço Social, a área de Meio Ambiente, e o DLU (Departamento de Limpeza Urbana) fazem a contextualização da organização.

O responsável pelo SESMT apresenta os profissionais que compõem esse departamento: médico do trabalho, auxiliar de enfermagem de trabalho, enfermeira do trabalho, engenheiro de segurança do trabalho e técnicos de segurança do trabalho, de acordo com a atividade e risco da empresa. Da mesma forma, apresentam conceitos relacionados aos acidentes de trabalho; à conduta adequada nesses casos; explicam como são feitos os atendimentos pela empresa e os encaminhamentos ao INSS, caso necessário. Prestam explicações a respeito dos atos e condições inseguras no trabalho, acidentes com e sem afastamento, acidentes de trajeto, uso de EPIs – Equipamentos de Proteção Individual – e sua obrigatoriedade durante o período de trabalho, prevenção de acidentes, a CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho, e EPC – Equipamento de Proteção Coletiva. São passadas linhas gerais sobre a postura que o colaborador deve adotar, bem



como a necessidade do uso de uniformes e crachás, entre outras normas. Essa conduta visa orientar os novos colaboradores principalmente quanto às condições de segurança e saúde no trabalho, à integração social na organização e o constitucionalismo, referenciados por Chiavenato (2008) ao apresentar o modelo de QVT proposto por Walton.

Dentre as principais ações de responsabilidade social da URBAM, está o DECEVO – Programa de Dependência Química – que atualmente possui 36 colaboradores cadastrados. Esse programa tem por objetivo conscientizar os funcionários sobre os efeitos do uso de álcool e/ou outras drogas; estimular a adesão voluntária ao programa e restaurar a capacidade laborativa, o convívio social e familiar, a autoestima e a saúde do colaborador. Além desses programas, a organização oferece a seus funcionários cursos com orientações de como planejar o orçamento familiar, visando melhorar a qualidade de vida.

A empresa proporciona, também, ginástica laboral diária, com acompanhamento de profissional especializado e academia ao ar livre disponível aos colaboradores. A organização promove frequentemente os DDS (diálogos de segurança) com o objetivo de prevenir acidentes e doenças ocupacionais. Essas iniciativas da URBAM podem ser relacionadas ao disposto por Chiavenato (2008) a respeito dos programas e ações promotoras do bem-estar do colaborador.

A valorização dos funcionários que atuam na limpeza das vias públicas (os agentes ambientais, antes denominados garis) constitui outra ação visando à melhoria da QVT e é promovida por meio de palestras e folhetos explicativos, ressaltando a importância – para a organização, para a sociedade a que eles servem, e para o ambiente em que atuam – do trabalho por eles desenvolvido. Essa ação faz referência ao disposto por Walton, no fator relevância social da vida no trabalho, principalmente no tocante ao orgulho do empregado no desempenho da função e em sua satisfação na pertença à organização.

A gestão de ações e programas de QVT é feita de forma centralizada nas áreas de RH, SESMT, SERVIÇO SOCIAL, responsáveis pelo desenvolvimento conjunto das tarefas.

As atividades são divulgadas por meio da intranet, e-mails direcionados às áreas, em jornais internos da empresa, murais e por meio da convocação direta dos gestores e encarregados, sempre ressaltando a importância da participação dos funcionários.

Os programas e ações têm um custo para a Urbanizadora Municipal S.A. previsto indiretamente no orçamento, o que significa que não há cota específica designada para o desenvolvimento dessas atividades. Entretanto, esse custo é mantido como rotina no orçamento, sendo direcionado internamente.

Os funcionários são convocados por área para as ações de QVT e há uma lista de presença na qual são colhidas assinaturas dos participantes, para posterior monitoramento pelo SESMT. A presença dos colaboradores nessas ações visa à manutenção de sua saúde física e psicológica bem como sua conscientização sobre a importância das ações preventivas tomadas pela empresa. Essas iniciativas surgiram da necessidade de informação clara e objetiva que aparentemente os funcionários não possuíam; bem como do crescimento do número de colaboradores com dependências químicas, dificuldades financeiras, depressão e baixa-estima. Constatou-se um decréscimo nos números de acidentes de trabalho a partir do início das ações do SESMT, de acordo com registros disponibilizados pela URBAM.

Embora haja o trabalho de conscientização, a adesão dos colaboradores às ações e aos programas proporcionados pela URBAM ainda não corresponde ao esperado pela empresa. A participação muitas vezes se dá por meio de uma convocação por parte do superior (gerente ou encarregado pelo setor), ganhando por vezes caráter coercitivo.

A URBAM, embora um pouco aquém das expectativas, identifica os bons resultados dessas ações. Nos casos de acidente de trabalho tem-se observado queda nos números de entorse no tornozelo, por exemplo. A ginástica laboral é aceita pela maioria dos funcionários que têm buscado a profissional habilitada para relatar dores musculares e solicitar ginásticas específicas que combatam esses desconfortos. Há também relatos de colaboradores que afirmam o término das dores em função do ajuste na postura e pela ajuda dos alongamentos. Como resultado das ações informativas, houve aumento no uso do protetor solar, que agora é feito de maneira espontânea pelos colaboradores. Houve, ainda, aumento no interesse na academia ao ar livre e também na prática de atividades físicas fora do local de trabalho. Há relatos dos gestores de que os colaboradores estão mais dispostos e satisfeitos para atuar em suas funções.

### **3.3. Gestão da folha de pagamento**

A média salarial paga pela Urbanizadora Municipal S.A. é de R\$ 1.582,80, sendo esse valor equiparado em relação ao pago por outras empresas de mesmo ramo, com atuação no Estado de São Paulo.

O sistema utilizado para cálculo da folha de pagamento da empresa é o GIAP, desenvolvido por um grupo de empresas da área de Tecnologia de Informação e Comunicações (TIC), cuja especialidade é desenvolver soluções integradas para áreas da administração pública.

Entre os funcionários que cumprem jornada noturna estão motoristas e ajudantes da funerária, vigias, auxiliares de trânsito, funcionários, colaboradores do centro de triagem e do aterro, bem como os das coletas; uma vez que tais serviços não podem ser interrompidos. Para os motoristas, o adicional noturno é da ordem de 50% sobre a hora normal, sendo que para os demais empregados, é da ordem de 30%. De acordo com o exposto por Gonçalves (2008), a URBAM faz o pagamento desse adicional com a percentagem superior ao proposto em lei (que seria de 20% sobre a hora normal). As percentagens pagas pela empresa estão determinadas em Acordo Coletivo de Trabalho para os funcionários em geral – Sindicato STTRAVP: “O trabalho noturno receberá adicional de 30% (trinta por cento) em relação ao trabalho diurno, sem prejuízo da redução horária estabelecida em lei”. Da mesma forma, para os motoristas filiados ao STTRAVP – Sindicato dos Trabalhadores em Transportes Rodoviários e anexos do Vale do Paraíba – está previsto, em mesmo acordo, pela cláusula décima primeira, que o trabalho noturno sempre que realizado entre 22h h de um dia e 05h00 do dia seguinte, considerando-se a noturna de 52min e 30s, será remunerado com adicional de 50% sobre o salário hora/diurna.

Assim também, a Urbanizadora Municipal S.A. paga gratificação, prevista em acordo coletivo, como prêmio para os colaboradores que se aposentam. Essa gratificação segue a percentagem de 150% sobre o salário do mês de requerimento da aposentadoria. A empresa não possui programa algum de participação nos lucros previsto para os funcionários.

Com relação ao vale alimentação/refeição, a remuneração é feita em valor, no demonstrativo de pagamento e os descontos seguem o disposto a seguir: até remuneração base de R\$ 858,41 o desconto é da ordem de 2% sobre essa remuneração; de R\$ 858,42 a R\$ 1.346,24, o desconto praticado é de 10%; de 1.346,25 a R\$ 1.759,37, o empregado é descontado em 15% e, por fim, com a remuneração base acima de R\$ 1.759,38, esse desconto assume a importância de 20% sobre a remuneração base. Cabe ressaltar que os trabalhadores que prestam serviço às ETRS, bem como os que trabalham na sede da organização, não gozam desse benefício, uma vez que, nesses locais a empresa dispõe de refeitório.

A URBAM possui colaboradores que atuam em condições insalubres classificadas em grau máximo, para as quais, há adicional de insalubridade da ordem de 40% sobre o salário mínimo, como prevê o Art. 192 da CLT, de acordo com Gonçalves (2008). Estão enquadrados nesse artigo os auxiliares de serviços gerais que atuam na limpeza de boca de

lobo, em vias públicas; auxiliares de serviços gerais que trabalham no aterro sanitário, com reciclagem de lixo; e encanadores que realizam a limpeza das redes de esgotos.

Assim também, há trabalhos de espécie perigosa, sobre os quais incide adicional de periculosidade, pagos pela Urbanizadora Municipal S.A. às seguintes funções: eletricitas que fazem a manutenção e conserto de redes elétricas; motoristas de comboio para transporte de combustíveis inflamáveis; operadores de motosserras, que trabalham nas proximidades das redes elétricas. Para todos os ocupantes desses cargos a URBAM faz o pagamento de adicional de periculosidade da ordem de 30% sobre o salário base.

### 3.4. Benefícios

Os benefícios oferecidos pela Urbanizadora Municipal S.A. podem ser visualizados dentro da classificação apresentada por Chiavenato (2008), entre compulsórios e espontâneos. Os compulsórios como: férias, 13º. salário, seguro acidente de trabalho, auxílio doença, salário família, salário maternidade, aposentadoria, entre outros; que uma vez obrigatórios, são garantidos a todos os funcionários da URBAM.

Além desses, a organização oferece benefícios espontâneos a todos os empregados que se enquadrarem nos requisitos para o recebimento. Dentro desse grupo de benefícios, compete ressaltar o vale transporte, que obedece ao critério da mútua responsabilidade referendado por Chiavenato (2008), segundo o qual o funcionário tem 6% de seu salário base descontado, contribuindo para o custeio do benefício em conjunto com a empresa, como prevê a legislação.

O vale refeição é concedido seguindo o mesmo princípio, da mutualidade, e todos os empregados têm direito ao vale refeição, exceto os que prestam serviço às ETRS, bem como os que trabalham na sede da organização, uma vez que, nesses locais a empresa dispõe de refeitório. O valor do vale refeição concedido pela empresa é de R\$ 14,00 por dia, aos funcionários com jornada de trabalho de oito horas; a exceção dos operadores de maquinário pesado e motoristas, cujo valor é de R\$ 12,60 por dia. Aos trabalhadores que cumprem jornada de seis horas, a empresa fornece o vale lanche, no valor de R\$ 8,50 por dia. Assim, os funcionários que trabalham em jornada de doze horas, o valor percebido é de R\$ 22,50 por dia, o equivalente a um vale refeição e um vale lanche. Assim também, ao funcionário é garantido o direito ao vale refeição em caso de hora extra, quando esse trabalhar a metade de uma jornada.

A empresa oferece ainda plano de saúde vinculado ao Grupo São José Saúde; convênio farmácia com a Droga XV, o qual prevê descontos proporcionais ao salário base;

seguro de vida em grupo, com garantias básicas, adicionais e suplementares ao funcionário e ao cônjuge, de acordo com o disposto em contrato. A Urbanizadora Municipal S.A. oferece também reembolso creche, para mães com filhos entre 4 e 12 meses – no valor de até R\$ 195,75 – desde que apresentada a nota fiscal da instituição particular; reembolso material escolar, para filhos de 6 a 17 anos e 11 meses – no valor de R\$ 32,07 mensais por filho – mediante a comprovação de uso por nota fiscal, com declaração escolar; além de auxílio funeral integral para os funcionários e parcial para dependentes.

Além dos benefícios citados, a URBAM possui parceria com a CRESSEM (cooperativa de crédito), a qual oferece empréstimos aos funcionários da empresa, a juros menores que os praticados pelo mercado; e com a ASSEM (Associação dos servidores municipais), ao mesmo tempo em que mantém parcerias com Instituições de ensino, conferindo descontos aos funcionários e dependentes para bolsas de estudo, a saber: 30% de desconto para a UNIP e 10% para a ETEP. Por meio do Programa Desenvolvendo Talentos, a URBAM oferece ao funcionário a possibilidade de realizar cursos na Catho Online, totalmente custeados pela empresa.

A Urbanizadora Municipal mantém uma ADC destinada ao lazer dos funcionários.

Para a averiguação do ponto de vista dos funcionários da URBAM com relação ao pacote de benefícios oferecidos, buscou-se a última pesquisa de clima organizacional desenvolvida pela organização no segundo semestre de 2012, como sugeriu Costa et al. (2012), com a finalidade de mensurar a relação de confiabilidade entre empresa e empregado, a compreensão do que é oferecido pela empresa e a estima do empregado em relação ao programa de benefícios.

Com base nessa pesquisa, pode-se contatar que apenas 10% dos funcionários consideram os benefícios oferecidos pela URBAM como ótimos e 39% os consideram bons, contra 38% que os julgam regulares e 13% como ruins. Como menção à pergunta aos funcionários se existiria algum benefício oferecido com o qual eles não estariam satisfeitos, 41% dos entrevistados respondeu que não, contra 59% que afirmam estar descontentes com pelo menos um benefício oferecido; perguntados sobre como classificariam a remuneração total (salário mais benefícios), 4% dos empregados responderam que a considera ótima e 30% como boa, contra 45% das respostas para regular e 21% para ruim. Alguns empregados manifestam desconfiança com relação ao oferecimento de determinados benefícios como cursos *on-line* e incentivos por meio de descontos em instituições de ensino; o que denota também, certa incompreensão das razões de oferta desses benefícios.

A insatisfação e a pouca estima ficam evidentes na avaliação geral das respostas dadas a diversas questões, demonstrando que 62% dos funcionários apresentam sentimento negativo em relação ao pacote de benefícios oferecidos pela URBAM.

### 3.5. Relações sindicais

Os motoristas da Urbanizadora Municipal S.A. são representados pelo Sindicato dos Trabalhadores em Transportes Rodoviários e Anexos do Vale do Paraíba – STTRAVP. Os demais empregados da empresa estariam sob a representação do Sindicato dos Empregados de Agentes Autônomos do Comércio e em Empresas de Assessoramento, Perícias, Informação e Pesquisas e de Empresas de Serviços Contábeis de São José dos Campos e Região – SEAAC, entretanto, de acordo com dados fornecidos pela URBAM, não a associados da empresa a essa instituição.

O STTRAVP foi fundado em 1954, na cidade de Guaratinguetá, sob o nome de Sindicato dos Condutores de Veículos, passando posteriormente ao nome atual. Em 27 de janeiro de 1964, obteve do Ministério do Trabalho a Carta Sindical sendo reconhecido oficialmente.

Esse sindicato está filiado à central sindical CUT – Central Única dos Trabalhadores, representa na URBAM a categoria dos motoristas e, com 50 filiados na empresa; e sua base territorial estende-se a todo Vale do Paraíba e Serra da Mantiqueira.

O STTRAVP tem como objetivo dar um atendimento claro e honesto a seus filiados, com respeito e consideração. Visa, também, lutar por salários e melhores condições de trabalho, além de atualizar seus associados com informações trabalhistas. Alguns benefícios são oferecidos aos sindicalizados para que possam ter lazer e atendimento diferenciado em alguns locais. O sindicato tem também por objetivo levar informação ao trabalhador, além de conferir a ele a oportunidade de expressão e espaço para isso; propondo-se a defender os direitos de seus afiliados.

O STTRAVP oferece aos seus filiados parcerias com diversas empresas que fornecem convênio médico e odontológico a preços diferenciados, cursos de línguas, atividades esportivas, tratamentos de beleza, universidades, empresas de filmagem, consultórios psicológicos, óticas, papelarias, colônias de férias e viagens. O sindicato realiza também, em sua sede e sedes um trabalho de atendimento jurídico que se destina às categorias por ele representadas; oferecendo ao associado com mais de seis meses de filiação isenção de taxas para o ingresso de processo jurídico.

A comunicação entre o sindicato e seus filiados se dá por meio do Jornal on-line “Pé de chumbo”, por intermédio de correios eletrônicos e e-mails, mala direta, e via atualização constante do site do STTRAVP. A entidade sindical utiliza-se também das redes sociais como o *Facebook* para manter contato com seus sindicalizados.

#### 4. CONCLUSÃO

Com base nos dados levantados por meio de pesquisa documental e entrevistas, buscou-se responder se há na URBAM relações entre sua estrutura e seu programa de qualidade de vida, a gestão de sua folha de pagamento, a concessão dos benefícios e as relações sindicais existentes nessa organização-cliente. Concluiu-se que há pouca correspondência entre a estrutura e os demais fatores estudados; sendo mais notória a influência dessa estrutura sob as ações de qualidade de vida no trabalho.

A estrutura organizacional dessa empresa é articulada sob uma cadeia de comando e apresenta grande amplitude de controle, ambas as características exercem influência sobre os funcionários tanto na regulação das atividades cotidianas, quanto na convocação para a participação desses mesmos funcionários em atividades promovidas pela organização, cuja finalidade é promover a qualidade de vida no trabalho. Nesse quesito, observou-se pouca ineficácia no instrumento de convocação – dito levemente coercivo – e por essa razão sugere-se à diretoria da Urbanizadora Municipal S.A. a elaboração de ações que conscientizem os colaboradores dos ganhos que a adesão aos programas e ações QVT possam trazer a eles. Ressalta-se ainda, a importância de comunicar de maneira transparente as intenções desses projetos que não visam apenas à imagem da organização, mas o bem-estar dos colaboradores; não constituindo, portanto apenas uma ação de *marketing* alheia à realidade dentro da empresa, mas uma proposta de melhoria nas relações organização-trabalho-indivíduo.

Com relação às ações QVT propriamente ditas, destacam-se as campanhas antitabagistas, antidrogas e de promoção à saúde do colaborador que têm alcançado bons resultados, embora esses ainda estejam aquém dos padrões e expectativas da URBAM.

Há certa resistência aos benefícios espontâneos oferecidos pela empresa, seja porque esses não são reconhecidos pelos colaboradores como adequados às suas necessidades, seja pela desconfiança com relação à organização em sua disposição em oferecê-los, o que confere conotação negativa ao pacote de benefícios proporcionados pela URBAM. Ao comparar a organização-cliente com empresas no mesmo ramo, observa-se



que o pacote de benefícios por ela oferecido é bom. Assim, recomenda-se que seja feito um programa de conscientização e orientação acerca dos benefícios espontâneos, bem como uma campanha de promoção dessas benfeitorias para melhorar sua aceitação e entendimento. Assim também, indica-se o estudo junto aos colaboradores do tipo de benefício que atenderia às suas necessidades, para que em um momento posterior, a empresa possa criar novos benefícios e colocá-los dentro de um pacote flexível, estipulando uma cota devida a cada funcionário, de modo que cada qual escolha os benefícios que melhor lhe atenda; modelo conhecido como flexibilização dos benefícios, conforme o disposto por Oliveira e Leone (2008).

A participação do custeio dos benefícios concedidos pela empresa é mútua, sendo dividida entre a empresa e seus colaboradores. A organização identifica um retorno modesto dos investimentos feitos em benefícios, entretanto vê o pacote de benefícios – sobretudo o espontâneo – como investimento alinhado à estratégia do negócio e por isso mantém os custos gastos com essas benfeitorias dentro das possibilidades financeiras da empresa.

Observou-se que a cultura da empresa é fraca, com valores organizacionais pouco definidos, o que implica em deficiência na formação de uma identidade organizacional que construa o consenso entre os colaboradores, orientando-os em suas condutas e comportamentos dentro da URBAM. Da mesma forma, os processos organizacionais são pouco formalizados. Por essa razão, propôs-se no capítulo 3, subtítulo 3.1 Estrutura Organizacional, um fluxograma como descrição do processo na rotina do complexo funerário. Destaca-se a necessidade de formalização dos demais processos para proporcionar melhoria na qualidade dos serviços prestados, redução nos erros e prejuízos, evitando, assim, a queda nos lucros da empresa. Endossa-se o propósito da organização em formalizar seus valores para a consolidação de sua cultura organizacional, na qual esteja formalizado também um código de ética conduta.

No tocante à gestão da folha de pagamento, observou-se que percentagens de adicional noturno pagas aos motoristas são superiores ao disposto na Lei. A URBAM faz esse pagamento com base em Acordo Coletivo de Trabalho para os funcionários, firmado entre a empresa e o sindicato, demonstrando as relações entre as duas instituições.

O STTRAVP proporciona diversos convênios para os seus afiliados, e embora corresponda à definição proposta por Borges (2006) de que os sindicatos deveriam constituir-se em verdadeiros centros de ordenação dos assalariados, matriz de resistência à exploração promovida pelo Capitalismo, precisa trabalhar junto aos funcionários no

conhecimento de seus direitos e no engajamento às causas que lhes são próprias. As propostas de assistência à categoria por ele representada satisfazem os funcionários por ele representados, dentro da URBAM. Os demais colaboradores da URBAM se enquadrariam na base territorial e categorias representadas pelo SEAAC; entretanto constatou-se, por meio das pesquisas e entrevistas que não há colaboradores associados a esse sindicato nessa organização.

Como limitação a este estudo, pode-se considerar o pouco tempo disponível para o exame dos documentos da organização, bem como para a realização das entrevistas, as quais aconteciam sempre em horário de expediente, muito embora tenha havido boa cooperação e disponibilidade por parte da Sra. Edna, Analista em RH da URBAM. Assim também, evidencia-se a escassez de materiais na área de relações sindicais, a dificuldade de acesso aos registros da entidade sindical dentro e fora da URBAM, bem como a falta de informações disponíveis no site do STTRAVP. Dessa forma, o estudo comparativo nessa área ficou prejudicado, não cumprindo com todos os propósitos e expectativas traçados pelo escopo da pesquisa.

Sugere-se, para novas pesquisas, o aprofundamento a respeito das relações sindicais na organização, sobretudo a respeito das diretrizes que regem os sindicatos que representam os funcionários, para averiguar se essas estão sendo cumpridas ou não. Recomenda-se que sejam estudadas as implicações desse estudo para a estrutura da empresa, para os afiliados e para a representatividade desses sindicatos. Indica-se, também, para estudos futuros, a busca pelas razões da indefinição dos valores organizacionais dentro da URBAM, a implicação disso para a organização, para o seu posicionamento estratégico e para a conquista de seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B.; MARTINS, G. A. A teoria faz estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs Paulistas. **Revista Eletrônica Scielo**. Set/2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v17nspe/v17nspeao5.pdf>>. Acesso em: 26/4/2013.

ALMEIDA, M. L. **A estrutura sindical atual e as reformas**. Gestão de Processos de Recursos Humanos e Relações Trabalhistas/Universidade Metodista de São Paulo. Organização de Luciano Venelli Costa. 2. ed. São Bernardo do Campo: Ed. do Autor, 2013. 192 p.

ANTUNES, R. L. C. **O que é sindicalismo**. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1980. 82 p.

\_\_\_\_\_. **O novo sindicalismo**. 1. ed. São Paulo: Editora Brasil Urgente, 1991. 150 p.

BORGES, A. **A origem e papel dos sindicatos**. Módulo do curso centralizado de formação política. Escola Nacional de Formação da CONTAG – ENFOC Brasília. Ago./2006. Disponível em: <[http://www.fetraece.org.br/images/Site\\_6/origemsind.pdf](http://www.fetraece.org.br/images/Site_6/origemsind.pdf)>. Acesso em: 7/3/2013.

CAVASSANI, A. P.; CAVASSANI, E. B.; BIAZIN, C. C. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. **XIII SIMPEP**. Nov./2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/784.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf)> Acesso em: 28/2/2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579 p.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009. 242 p.

COSTA, M. S.; LIMA, T. O. D.; CANUTO, T. B.; NASCIMENTO, W. Contraposições de aspectos determinantes da relação de trabalho na organização. **Moodle Universidade Metodista de São Paulo**. 2012. Disponível em: <[http://metodistasp.eduead.com.br/eduead/pluginfile.php/173788/mod\\_resource/content/3/Artigo%20Contraposi%C3%A7%C3%B5es.pdf](http://metodistasp.eduead.com.br/eduead/pluginfile.php/173788/mod_resource/content/3/Artigo%20Contraposi%C3%A7%C3%B5es.pdf)>. Acesso em: 14/3/2013.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 330 p.

GATTAI, S. **Modelos de gestão históricos e contemporâneos**. 2. ed. São Bernardo do Campo: Ed. Do Autor, 2012, 144 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. Mar./abr., 1995. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901995000200008.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000200008.pdf)>. Acesso em: 26/3/2013.

GONÇALVES, G. Resumo prático da folha de pagamento. 4. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2008, 150 p.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 322 p.

LEITE, A. M. P.; SOARES, T. S.; NOGUEIRA, G. S.; PEÑA, S. V. Perfil e qualidade de vida de trabalhadores de colheita florestal. **Revista Árvore**. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_pdf&pid=So100-67622012000100017&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=So100-67622012000100017&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 28/2/2013.

MICHAELIS: dicionário de Português online. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=insalubridade>>. Acesso em: 12/3/2013.

OLIVEIRA, P. W. S.; LEONE, R. J. G. Gestão estratégica de benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. Out./2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n2/o6.pdf>>. Acesso em: 11/3/2013.

PALMIERI, P. R.; ASCENCIO, A. S. **A elaboração da folha de pagamento**. Gestão de Processos de Recursos Humanos e Relações Trabalhistas/Universidade Metodista de São Paulo. Organização de Luciano Venelli Costa. 2. Ed. São Bernardo do Campo: Ed. do Autor, 2013. 192 p.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A., SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010, 633 p.

RODRIGUES, A. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Tensões entre econômico e social: uma proposta de análise a luz da teoria da estruturação. **Revista Eletrônica Scielo**. Mar./2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2ao4.pdf>>. Acesso em: 26/3/2013.

Site da Urbanizadora Municipal S.A. - **URBAM**  
Disponível em: <<http://urbam.com.br/SiteNovo/Empresa/Urbam.aspx>>. Acesso em: 22/2/2013.

Site do Sindicato dos Empregados de Agentes Autônomos do Comércio e em Empresas de Assessoramento, Perícias, Informação e Pesquisas e de Empresas de Serviços Contábeis de São José dos Campos e Região – **SEAAC**  
Disponível em: <<http://www.seaacsjc.org.br/>>. Acesso em: 12/3/2013.

Site do Sindicato dos Trabalhadores em Transportes Rodoviários e Anexos do Vale do Paraíba – **STTRAVP**  
Disponível em: <<http://www.sttravp.org.br/>>. Acesso em: 15/3/2013.